

# IMR327: Susanne Friedrich

IMR327: Finanzämter managen und modernisieren, ihre Rolle im Staat, Steuer-CDs, CumEx-Verfahren, Digitalisierung im Finanzamt, Pilotprojekt automatische Steuererklärung

Episode 327 | Gäste: Susanne Friedrich | Arbeitgeber: Hessisches Ministerium der Finanzen |  
Veröffentlicht: 22.9.2025

---

**[00:09] Marc:**

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht. Heute spreche ich mit Dr. Susanne Friedrich. Hallo.

**[00:17] Dr. Susanne Friedrich:**

Hallo Herr Ohrendorf.

**[00:19] Marc:**

Frau Friedrich, Sie haben mir im Vorgespräch gesagt, es gibt ein Thema, das ziehen wir mal vor die Klammer, bevor wir darüber sprechen, wie Sie da hingekommen sind, wo Sie heute sind, dass man sich eigentlich hier sozusagen vorstellen muss und unter dieser Prämisse kann man diesen ganzen Podcast hören und zwar die Vielfalt der Tätigkeiten, die Sie in Ihrer Karriere schon gemacht haben. Und mit diesem ultimativen Teaser fangen wir ganz, ganz vorne an. Sie haben wie viele andere, die hier im Podcast vertreten sind, nicht direkt nach dem Abi erst mal Jura studiert, sondern es war bei Ihnen etwas anders.

**[00:55] Dr. Susanne Friedrich:**

Richtig, genau. Ich habe nach dem Abitur zunächst erst einmal eine Ausbildung im gehobenen Dienst in der Finanzverwaltung gemacht und zwar in Nordrhein-Westfalen, weil ich komme ursprünglich aus Ost-Ostwestfalen, aus einem kleinen Dorf in der Nähe von Paderborn und die Ausbildung war verbunden mit einer praktischen Zeit im Finanzamt, im Finanzamt Paderborn und einem dualen Studium dann halt in Nordkirchen, das ist die Finanzfachhochschule in Nordrhein-Westfalen.

**[01:21] Marc:**

Die begrüße. Ich habe mal beim Verlag, der dort ansässig ist, gearbeitet.

**[01:25] Dr. Susanne Friedrich:**

Oh, okay.

**[01:26] Marc:**

Ja, schön.

**[01:27] Dr. Susanne Friedrich:**

So klein ist die Welt. Ja, und habe dann dort drei Jahre diese Ausbildung gemacht mit dem Abschlussdiplom Finanzwert.

**[01:36] Marc:**

Wie sind Sie darauf gekommen? Das ist ja jetzt gar nicht so naheliegend, erst recht nicht in der heutigen Zeit, wo irgendwie alle Menschen nur noch Influencer werden wollen. Ich übertreibe ein bisschen, dass Sie sich gedacht haben damals, das ist, glaube ich, ein guter Job.

**[01:50] Dr. Susanne Friedrich:**

Das ist ein profaner Grund. Meine Familie brauchte Geld. Und da ich an sich vorhatte, Psychologie zu studieren nach dem Abitur, meine Eltern aber einen kritischen Blick darauf hatten, weil sie nicht unmittelbar die Einkommensmöglichkeiten gesehen haben und auch ein langwieriges Studium, aber eben diese Ausbildung und das gleichzeitige Studium ja auch der Finanzverwaltung gleich mit einem Salär verbunden war, haben sie mir das nachdrücklich angetragen, das zu machen. Und so kam ich dahin.

**[02:19] Marc:**

Salopp sagen, Geld gibt es beim Finanzamt, ja genug.

**[02:22] Dr. Susanne Friedrich:**

Richtig.

**[02:25] Marc:**

Okay, und dann haben Sie sich aber überlegt, da geht noch mehr.

**[02:29] Dr. Susanne Friedrich:**

Richtig, ja. Also ich habe schon dann natürlich in der Ausbildung festgestellt, dass dieses Studium sehr stark rechtlich geprägt ist. Also war es naheliegend daran zu denken, Jura zu studieren. Und ich habe dann ja auch gesehen, dass man in der Finanzverwaltung einem Jurastudium schneller in der Karriere fortkommen kann, indem man dann in Führungspositionen einsteigen kann und habe ja auch gesehen, was meine Führungskräfte damals, was die so zu tun haben, was die gemacht haben und das war eben diese Mischung aus rechtlicher Betreuung der Mitarbeitenden und eben auch Personalführung, also schon eine sehr schöne Mischung und dann habe ich mir gedacht, da setze ich noch das Jurastudium drauf und das habe ich in der Weise gemacht, dass ich, weil man eben nach dieser dualen Ausbildung keinen BAföG-Anspruch mehr hatte, weiter im Finanzamt Paderborn gearbeitet habe. Und zwar Teilzeit. Also ich habe mir dadurch dann das Jurastudium in Münster finanziert, bin noch weiter bis kurz vorm ersten Staatsexamen arbeiten gegangen, dann als Sachbearbeiterin in der Veranlagungsstelle im Finanzamt Paderborn, also der Einkommensteuer veranlagen, wo die Einkommensteuer festgesetzt wird. Ja, und habe das zu 50 Prozent in der Teilzeit gemacht und zu 50 Prozent studiert.

**[03:39] Marc:**

Das hatten wir glaube ich neulich hier schon mal im Podcast, ist ein paar Monate her, dieses Vorgehen sozusagen. Wie hat Ihnen das damals geholfen im Jurastudium schon zu wissen, wie das verwaltungsrechtlich so praktisch läuft?

**[03:54] Dr. Susanne Friedrich:**

Also das Praktische gar nicht so sehr, weil man ja im Jurastudium, wenn man nicht direkt den Schwerpunkt Steuerrecht hat, was aber dann ja auch eher materielles Recht ist, damit konfrontiert ist, wie praktische Arbeit in der Steuerverwaltung verläuft. Was mir aber wahnsinnig geholfen hat, war die Ausbildung in der Finanzfachhochschule wegen der Klausuren. Also wir haben ja da so etlich viele Klausuren geklappt, wo es dann auch immer darum ging, schwierige, komplexe, große Sachverhalte in schnellstmöglicher Zeit zu beurteilen. Das habe ich mitgenommen. Bis zum ersten Examen habe ich mich fast nur so vorbereitet. Und das war ein Knaller. Also das hat direkt durchgeschlagen. Im Freischuss hat das viel besser geklappt, als ich gedacht habe.

**[04:34] Marc:**

Ja, weil Sie sozusagen auch den inneren Schweinehund schon lange überwunden hatten, was so das Klausurenschreiben angeht. Da haben ja viele einfach, wenn man ehrlich ist, die mentale Hürde neben dem ganzen Material, was man gelernt hat, sich dann auch noch hinzusetzen, um diese Dinger zu üben.

**[04:46] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, und ich habe es quasi umgekehrt gemacht.

**[04:48] Marc:**

Ja, das ist clever. Okay, also wir haben schon gehört, Freischuss in Münster hat dann sehr gut geklappt. Eine Promotion haben Sie jedenfalls heute auch noch vorm Namen. Kam die dann nach dem ersten oder war das später?

**[05:00] Dr. Susanne Friedrich:**

Das war nach dem ersten. Das hing aber auch wieder mit meiner Ausbildung zusammen zum Diplomfinanzwirt, denn einer meiner Prüfer im ersten Staatsexamen im Mündlichen hatte schon in seinem Lehrstuhl mehrere Diplomfinanzwirte, selber auch jemand, der das gemacht hat, lange vor seiner Professur. Und da war ich dann nochmal zwei Jahre am Lehrstuhl für Steuerrecht in Bochum als wissenschaftliche Mitarbeiterin und habe da meine Promotion auch im Steuerrecht begonnen.

**[05:25] Marc:**

War das für Sie klar, dass Sie das machen oder sind Sie da reingestolpert?

**[05:28] Dr. Susanne Friedrich:**

Reingestolpert.

**[05:29] Marc:**

Klingt so, ja.

**[05:30] Dr. Susanne Friedrich:**

Denn mein Plan war eigentlich der, ganz zeitnah nach dem Ersten auch ins Referendariat zu gehen und dann noch zeitnäher am liebsten mich im höheren Dienst der Steuerverwaltung zu bewerben. Und das war dann aber durch diese Phase nochmal unterbrochen. Wobei, wenn man dann ja noch relativ altersjung ist, man sich eben überlegt, kann man da jetzt so ohne weiteres Nein sagen. Und ich habe mich dann dazu entschlossen, das zu tun. Und nach kurzer Zeit, muss ich auch sagen, war es insofern interessant, als dass ich dann auch natürlich den Unibetrieb kennengelernt habe und lieben gelernt habe und gedacht habe, ach, das wäre vielleicht auch noch was.

**[06:04] Marc:**

Wie ging es Ihnen denn während des Referendariats? Da müssen Sie sich ja zwangsweise verschiedene Stationen anschauen. Haben sie die alle optimiert in Anführungszeichen darauf, dass die irgendwas mit Steuerrecht zu tun hatten oder haben sie dann noch relativ offen gesagt, ich schaue mir mal Verschiedenes an, vielleicht kommen sie ja doch noch auf andere Pfade?

**[06:21] Dr. Susanne Friedrich:**

Also erstmal war ich da offen. Es war natürlich auch so, dass zu der Zeit, da war ich schon in Hessen fürs Referendariat von Nordrhein-Westfalen nach Hessen gewechselt.

**[06:29] Marc:**

Also haben in Frankfurt dann Referendariat gemacht oder wo?

**[06:32] Dr. Susanne Friedrich:**

In Wiesbaden. In Wiesbaden, das schon in der Zivilstation mein Ausbilder damals erkannt hatte, dass da gewisse wirtschaftliche Zusammenhänge meinerseits leicht zu erschließen sind und hat mich dann natürlich auf diese Fälle angesetzt, sodass ich dann schon wieder so in diesen Bereich reinkam. Das war aber nicht von mir bewusst gesteuert. Und im Übrigen war ich dann ganz normal beim Polizeipräsidium, um das nochmal mehr anzuschauen, bei der Staatsanwaltschaft auch ganz normal. Auch zwar in einem Wirtschaftsdezernat, aber nicht jetzt speziell auf Steuerrecht ausgerichtet. Also insofern, auch beim Verwaltungsgericht war das eigentlich öffentliches Recht insgesamt. Das habe ich halt auch gern gemacht. Da hat man dann natürlich auch den Bezug, war auch mein Schwerpunkt. Also mein Schwerpunkt fach war nicht Steuerrecht, sondern öffentliches Recht.

**[07:18] Marc:**

Gut, zweites Examen lief dann auch und dann ging es wie weiter?

**[07:23] Dr. Susanne Friedrich:**

Dann habe ich mich direkt in der Finanzverwaltung in Hessen beworben.

**[07:27] Marc:**

Und das hat geklappt?

**[07:28] Dr. Susanne Friedrich:**

Bewort, ja.

**[07:29] Marc:**

Ja gut, bei dem Lebenslauf hätte mich auch alles andere gewundert.

**[07:32] Dr. Susanne Friedrich:**

Das sagen Sie so. Also ich hatte da andere Erfahrungswerte mitgenommen von meinen Kolleginnen und Kollegen, die mit mir zusammen am Lehrstuhl in Bochum gearbeitet haben. Denn die hatten auch durchaus vor, mit dem Lebenslauf, den die hatten, in die nordrhein-westfälische Steuerverwaltung einzusteigen im höheren Dienst. Und da war das nicht unbedingt so leicht, wenn man schon diese steuerfachliche Vorbildung hatte, dort im höheren Dienst anzulanden.

**[07:56] Marc:**

Warum?

**[07:57] Dr. Susanne Friedrich:**

Weil dort, zumindest zu der Zeit, das ist jetzt ja auch, mein Gott, wie lange ist das her? 20 Jahre. Da die Philosophie war, dass das nicht unbedingt zuträglich ist für das Führungsleitbild. Weil die Gefahr damals gesehen wurde, dass die Kolleginnen und Kollegen dann zu sehr zum, wie nennt man das nochmal, zum Obersachbearbeiter werden. Und in Hessen war man da offen. Da war ich sehr glücklich. Ich weiß nicht, ob das heute auch noch so ist, aber damals war das auch für mich leitend mit, um eben dann in Hessen zu landen.

**[08:29] Marc:**

Aber das können Sie ja für sozusagen jedenfalls Ihre Behörde und heute das, was Sie drumherum sehen, sagen, ob das in Hessen noch so ist. Und ich meine rauszuhören, dass das nicht unbedingt so sei.

**[08:37] Dr. Susanne Friedrich:**

In Hessen war das nicht so, auch damals schon nicht. Das spielte keine Rolle. In Hessen gibt es ja auch kein Assessment Center, so wie das in Nordrhein-Westfalen war, sondern eben dieses Zwiegespräch, was man führt bei der Einstellung.

**[08:49] Marc:**

Wissen Sie noch, worüber Sie damals gesprochen haben?

**[08:51] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, es gab eine Situation, eine dienstliche Situation, in die ich mich versetzen sollte, also so eine Art Rollenspiel. Und zwar wurde ich damit konfrontiert, ich sei ein Sachbearbeiter eben in einem Arbeitsbereich im Finanzamt und mein Vorgesetzter würde zu mir kommen und sagen, also da haben Sie aber was falsch gemacht jetzt hier in dem Fall. Und dann, wie ich dann reagieren würde, ja, dann habe ich das beschrieben, dass ich das nochmal prüfen würde und mir nochmal anschauen würde und ob das so ist. Und ja, nein, nein, nein, ihr Vorgesetzter sagt das immer noch und sie können einfach keinen Fehler finden. Und jetzt war ich natürlich subordinativ geprägt, weil ich bin ja aus dem gehobenen Dienst quasi entsprungen und habe mich da langsam hochgearbeitet. Und so, dass ich jetzt nicht ohne weiteres diesen Perspektivwechsel vollzogen habe, dass vielleicht mein Vorgesetzter sich auch irren könnte. Und bin also ziemlich dabei geblieben zu sagen, ja, also dann würde ich halt nochmal prüfen und würde nochmal tiefer in mich gehen, würde vielleicht auch andere zur Rate ziehen, was denn hier falsch sein könnte. Und ja, also das habe ich nicht so ganz geschafft, diesen Switch. Und das war aber, glaube ich, das, was man hören wollte. Das Schöne war, ich habe dann gedacht, das geht hier schief. Da war irgendwie eine komische Stimmung, hat aber nicht geschadet.

**[10:08] Marc:**

Und dann sind Sie wo eingestiegen?

**[10:10] Dr. Susanne Friedrich:**

Im Finanzamt Wiesbaden hatte ich damals meine erste Station. Und da ist dann ja das Einweisungsjahr, also diese Trainee-Phase, die sich in der Steuerverwaltung dann erstmal anschließt an die Einstellung und den Lehrgängen, die dann in der Bundesfinanzakademie stattfinden. Und den internen Lehrgängen, die dann noch zusätzlich angeboten werden von der Oberfinanzdirektion. Ich habe dann nach dieser Zeit meinen Ersteinsatz gehabt im Finanzamt Frankfurt.

**[10:39] Marc:**

Was haben Sie da gemacht?

**[10:40] Dr. Susanne Friedrich:**

Da habe ich Einkommenssteuerveranlagung als Sachgebietsleiter betreut. Also hatte einen Arbeitsbereich, einen Bezirk oder mehrere Bezirke für die Einkommenssteuerveranlagung.

**[10:50] Marc:**

Erklären Sie das mal so ganz praktisch. Also Sie haben ja keine Einkommenssteuererklärung da mehr selber geprüft, sondern wie muss man sich da so den Alltag dann vorstellen? Wie groß ist dann so eine Abteilung etc.?

**[10:59] Dr. Susanne Friedrich:**

Also so ein Sachgebiet, das hat so zwischen 15 und 20 Leuten ungefähr. Das ist dann aufgeteilt in mehrere Bezirke. Wobei mittlerweile ist die Struktur auch anders. Wir haben inzwischen Großbezirke ausgeprägt, größere Arbeitseinheiten. Da sind dann auch zwischen 12 und 15 Kräften vereint in einer Arbeitseinheit. Aber bei mir waren es damals noch kleinere Einheiten. Als ich angefangen habe. Ja, man ist dann dafür zuständig, eben zu überwachen, dass in diesem Arbeitsbereich die Fälle einheitlich rechtlich bewertet werden, dass nichts schief läuft, dass die Personalausstattung gut ist, dass das Team gut untereinander funktioniert. Wenn dann schwierigere Fälle sind oder es auch mal in Rechtsbehelfsverfahren geht, die dann in Richtung Klage oder eben andere Arten der finanzgerichtlichen Befassung gehen, da ist man dann als Sachgebietsleiter natürlich mit dabei, betreut das, schaut, dass die Schriftsätze gut sind, dass das ordentlich ist und so begleitet man das Tagesgeschäft. Und man ist natürlich auch Schnittstelle zur Behördenleitung. Das heißt, man ist ja dann im Team mit den anderen Sachgebietsleitern eines Finanzamts, die dann die anderen Arbeitsbereiche betreuen und schaut dann gemeinsam auf das ganze Amt. Wie stehen wir insgesamt da? Natürlich auch die Statistik zu überwachen und tauscht sich da aus, was vielleicht für unterschiedliche Bedarfe sind oder wo man nochmal in Sonderaktionen mithelfen kann, die gemeinsam irgendwie notwendig werden, um das Amt nach vorne zu bringen und ist dann auch natürlich die Berichtsstelle sozusagen oder die Schnittstelle zur Behördenleitung darüber hin.

**[12:35] Marc:**

Okay, dann haben wir den Einstieg und das, was danach kam, ein kleines bisschen dargestellt. Jetzt gehen wir mal nicht Station für Station durch, sondern vielleicht können Sie einmal so einen Abriss geben, was so seitdem bis heute alles passiert ist, weil ich vermute, da war noch eine ganze Menge dazwischen.

**[12:51] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, es ging dann weiter nach verschiedenen Finanzamtsstationen so, dass eines Freitagsmittags ich einen Anruf bekam aus dem Finanzministerium in Wiesbaden. Und zwar, dass ich gebraucht würde in der darauffolgenden Woche am liebsten montags, weil dort ein Sonderauftrag zu erledigen sei. Und zwar war damals die Frage, wie das ist, wenn wir als Hessen Daten ankaufen, die uns damals ja in diesen Leakfällen aus der Schweiz und ähnlichen Steuer-CDs, die uns angeboten wurden, wie das strafrechtlich zu beurteilen ist. Weil diese Ware, Ware sage ich jetzt, also die CD-Daten, die waren ja nicht unbedingt auf legalem Wege erworben worden.

**[13:31] Marc:**

Das heißt, die waren aber schon erworben worden? Das war sozusagen after the fact oder war das noch in Planung?

**[13:35] Dr. Susanne Friedrich:**

Also die Frage, ob man es machen darf. Und das sollte ich dann halt mal begutachten. Also Strafrecht sollte ich da machen. Und dann habe ich zumindest noch, weil ich ja in der Sachgebietsleiterfunktion installiert war und da eben auch ein Arbeitsgebiet zu betreuen hatte, die Chance bekommen, zwei Tage lang das ordentlich abzuwickeln und zu übergeben. Und war dann mittwochs vorstellig und habe dann mich an die Arbeit gemacht, das zu begutachten.

**[14:03] Marc:**

Lassen Sie mich mal kurz fragen, Inhaltlich müssen wir da gar nicht so viel drauf eingehen. Das kann jeder nachlesen. Das ist ja fast schon alter Hut heutzutage.

**[14:10] Dr. Susanne Friedrich:**

Zwischendlich gibt es ja auch ein Gesetz.

**[14:12] Marc:**

Genau, hat sich dann eh erledigt. Aber also so gesehen erledigt. Aber mal eine andere Frage, die Sie auch niemand fragen kann, außer so ein frecher Podcast-Host wie ich. Zumindest rückwirkend. Wie haben Sie das denn angestellt, dass Sie da angerufen wurden und niemand anderes?

**[14:27] Dr. Susanne Friedrich:**

Das weiß ich nicht.

**[14:29] Marc:**

Ach, schade. Das wäre so ein schöner Tipp gewesen, den wir jetzt ja nicht weitergeben können.

**[14:34] Dr. Susanne Friedrich:**

Also da habe ich mir dann gedacht, die Wege des Herrn sind unergründlich. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, man kann sich das ja vorstellen, es muss dann so eine Personalentscheidung getroffen werden, die entscheidende Person lässt sich dann Personalakten geben von jüngeren Regierungsräten. Also von eben jenen, die vielleicht ein, zwei Jahre dabei sind und die auch noch nicht so dann in dem Verbund, in dem Finanzamt oder der gesamten Steuerverwaltung verwachsen und eingewachsen sind, dass die jetzt an der Stelle eine völlig unersetzbare oder schwierig ersetzbare Lücke reißen, wenn man die von heute auf morgen da rauszieht. Also wirklich noch junge Nachwuchskräfte. So und dann wird das halt verglichen und ich denke mal, dass dann da Kriterien wie Vorerfahrung oder so vielleicht eine Rolle gespielt haben.

**[15:22] Marc:**

Naja, da war die Steuer-CD-Thematik irgendwann vorbei. Wie ging es weiter?

**[15:27] Dr. Susanne Friedrich:**

Dadurch, dass ich dann ja quasi meinen ersten Eindruck in der Steuerabteilung im HMDF schon abgegeben hatte.

**[15:35] Marc:**

Hessisches Ministerium der Finanzen.

**[15:37] Dr. Susanne Friedrich:**

Genau, und das ist ja unterteilt in verschiedene Abteilungen. Unter anderem eine Abteilung ist die Steuerabteilung, also die sich fachlich mit der Steuererhebung befasst und auch mit der Gesetzgebung befasst. War ich dann ja schon mal vor Ort und habe dann im Prinzip so eine Art Assistenz der Abteilungsleitung gemacht. So Aufgaben nach besonderer Zuweisung. Ich glaube, es waren sogar zwei Jahre, die ich das insgesamt machen durfte. Man hat mich quasi da behalten. Und super interessante Zeit, weil ich war in keinem einzelnen Referat. Diese Abteilungen sind in verschiedene Arbeitseinheiten aufgeteilt in Referate, meistens nach Steuerart unterteilt. Durfte ich quasi überall dort mitwirken, wo gerade irgendeine Sonderaktion war oder wo gerade was politisch brisant war oder wo Bund-Länder-Gremien vorzubereiten waren. Und da dann die Abteilungsleitung briefen. Aus dem quasi gesammelten Wissen der Abteilung durfte ich das schöpfen. Und das war sehr schön, weil auch sehr vielfältig und ich ganz viel mitbekommen habe, was auch im Moment gesetzgeberisch lief, was irgendwie brisant war auf Bund-Länder-Ebene.

**[16:42] Marc:**

Klingt je nach Hierarchie so ein bisschen vergleichbar mit so einer Chief-of-Staff-Rolle irgendwie.

**[16:47] Dr. Susanne Friedrich:**

Chief-of-Staff ist jetzt für mich nicht ausgefüllter Begriff, dafür bin ich wahrscheinlich selber zu altbacken inzwischen.

**[16:52] Marc:**

Das ist so der oder diejenige, die nicht selber im Management mit drin sitzen bei einem Unternehmen, aber da so direkt dranhängen und praktisch für Sonderaufgaben alles Mögliche machen.

**[17:01] Dr. Susanne Friedrich:**

Mädchen für alles.

**[17:02] Marc:**

Mädchen für alles, aber auf einem ganz guten Niveau, sagen wir mal so.

**[17:05] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, genau.

**[17:06] Marc:**

Okay, interessant. Und dann irgendwann wurde Ihre Akte wieder irgendwem vorgelegt und Sie erhielten einen Anruf?

**[17:12] Dr. Susanne Friedrich:**

Nein, sondern es war so ähnlich. Es wurde eine Referatsleiterstelle vakant in dieser Abteilung. Also eins von diesen Referaten hatte eine personelle Fluktuation.

**[17:23] Marc:**

Ganz kurz vielleicht für diejenigen, die so in diesem Organigramm nicht so drinstecken. Wo hängt das Referat gegenüber der Abteilung? Wie muss man sich das ungefähr vorstellen?

**[17:31] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, also die Steuerabteilung hat einen Abteilungsleiter. Darunter ist die Ebene der Referatsleitungen. Das sind eben die Chefs dieser einzelnen Arbeitsbereiche. Da gibt es dann ein Referat für Einkommenssteuer, da gibt es ein Referat für Abgabenordnung, also für das Verfahrensrecht. Da gibt es ein Referat für Grundsatzfragen, eins für die Umsatzsteuer etc. Also so quasi alle Steuerarten, die dann zum Teil auch zusammengefasst werden, wenn sie zusammenpassen in einer Arbeitseinheit und daneben abgebildet noch so Grundsatzfragen oder Reformfragen, die dann auch noch in einer Arbeitseinheit organisiert sind. Also die Referatsleiter sind die Chefs von diesen Arbeitseinheiten und die sind wiederum eben mit Mitarbeitenden besetzt. Und diese sind etwas kleiner als die Sachgebiete in den Finanzämtern. Da sind immer so bis zu zehn Personen ungefähr drin. Also Leitungsspanne ist etwas geringer, weil der Schwerpunkt mehr auf der Fachlichkeit liegt.

**[18:22] Marc:**

Okay, gut, dann kann man sich das vorstellen. Und dann haben Sie das Referat wofür?

**[18:27] Dr. Susanne Friedrich:**

Für Abgabenordnung und damals war noch Steuerberatungsrecht drin, also fürs Verfahrensrecht im Prinzip, geleiten dürfen.

**[18:34] Marc:**

Was haben Sie da inhaltlich gemacht?

**[18:36] Dr. Susanne Friedrich:**

Da war eine sehr spannende Phase, weil wir gerade begonnen haben, damit auf Bund-Länder-Ebene die Abgabenordnung, Also das Verfahrens, das Verwaltungsverfahrensrecht sozusagen der Steuerverwaltung zu reformieren und anzupassen, zu modernisieren. Das Ganze hieß Arbeitsgruppe zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens. Das sind dann eben die Gremien auf Bund-Länder-Ebene, die letztlich Gesetzesvorschläge auch erarbeiten und die dann über die Ministerien wieder hinsteuern in die Parlamente beziehungsweise in die Regierung. Und da durfte ich dann dran mitwirken, unsere AO, unsere Abgabenordnung fit zu machen für die Megatrends, mit denen wir ja zu tun haben, insbesondere Digitalisierung und überhaupt Verfahrenserleichterungen, Entbürokratisierung, alles was damit einhergeht.

**[19:26] Marc:**

Wir zeichnen im August 25 auf, falls ihr das sozusagen mal ganz spät hört und ausgestrahlt wird dann ein kleines bisschen später, wahrscheinlich so im Oktober, Anfang Oktober. Jetzt gerade vor wenigen Tagen, nur als Stichwort, ging durch die Presse, dass Hessen, hier Finanzamt Kassel war es, glaube ich, die den Vorstoß gemacht haben, einen Entwurf einer Steuererklärung, sage ich mal ganz untechnisch, an Steuerpflichtige verschickt, wenn diese ihre Steuererklärung nicht abgegeben haben. Lassen Sie uns zwei Minuten mal, ich finde das ist einfach so ein passendes Beispiel zur Frage, wie kann eine Verwaltung agiler werden, wie kann man auch digitaler werden in Zukunft und wie kann man auch Dinge pragmatischer lösen. Lassen Sie uns zwei Minuten dazu was bitte kurz sagen. Was hat es damit auf sich?

**[20:09] Dr. Susanne Friedrich:**

Also was wir tun ist, dass wir bei den Steuerpflichten oder bei einem Teil der Steuerpflichten, wir pilotieren das ja zunächst, bei denen wir schon fast alle Daten bei uns haben, die uns auf elektronischem Wege übermittelt werden von den übermittlungspflichtigen Stellen, dass wir für diejenigen dann einen Festsetzungsvorschlag machen. Für einen Festsetzungsvorschlag, die noch nicht ihre Steuererklärung abgegeben haben. Die Frist war Ende Juli. Das ist in erster Linie bei Arbeitnehmern der Fall. Und wenn dann die Steuerpflichtigen sich diesen Festsetzungsvorschlag angeschaut haben und keine weiteren ergänzenden Angaben machen möchten, weil sie nicht weitere Einnahmen hatten oder nicht Aufwendungen, die über die pauschalierten Beträge hinausgehen, dann brauchen sie nichts weiter zu tun und nach vier Wochen bekommen sie einen Steuerbescheid von uns.

**[20:59] Marc:**

Und das ist doch ganz spannend, denn damit haben Sie sich zwar damals nicht beschäftigt, aber ich finde es so schön zu sehen, wie diese Themen innerhalb einer Erwerbsbiografie dann doch immer mal wieder so aufpoppen. Könnte man so sagen.

**[21:12] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, absolut. Ja, und das ist auch nur ein kleiner Ausschnitt. Also wir sind ja an ganz, ganz vielen Stellen gerade auf diesem Weg unterwegs, uns digital helfen zu lassen.

**[21:23] Marc:**

Da müssen wir mal gerade, das haben wir nämlich im ganzen Gespräch noch gar nicht gesagt, kurz erstmal sagen, was Sie eigentlich heute machen, nach fast 25 Minuten.

**[21:30] Dr. Susanne Friedrich:**

Ja, das ist in der Tat. Ja, ich darf seit Mitte 2020 die Steuerabteilung der Oberfinanzdirektion in Frankfurt leiten.

**[21:42] Marc:**

Ist die Oberfinanzdirektion für diejenigen, die vielleicht aus anderen Bundesländern stammen und diesen Begriff nicht unbedingt kennen.

**[21:48] Dr. Susanne Friedrich:**

Genau, wir haben ja den dreistufigen Verwaltungsaufbau in der Steuerverwaltung in Hessen. Das heißt, oben drüber ist die oberste Landesbehörde, das ist das Finanzministerium in Wiesbaden. Dann die Mittelbehörde, das sind wir, die Oberfinanzdirektion in Frankfurt und der sogenannte nachgeordnete Bereich in dem Fall, das sind die Finanzämter, die 28 Finanzämter in Hessen.

**[22:09] Marc:**

Und hier machen sie was? Wahrscheinlich eine ganze Menge.

**[22:12] Dr. Susanne Friedrich:**

Also als Mittelbehörde sind wir dafür da, die Finanzverwaltung des Landes zu leiten. Ja, also wir haben im Prinzip die Fachaufsicht. Wir gucken also, ob die Aufgabenerfüllung rechtmäßig ist, ob die zweckmäßig ist. Wir gucken auch, ob das im Land alles gleichmäßig und gerecht vollzogen wird. Also ob eine einheitliche Rechtsanwendung da ist und darüber hinaus sind wir natürlich auch Service und Support für die Finanzämter. Also wir gucken, dass wir bei dem Gesetzesvollzug Hilfestellung leisten durch Fachverfügungen, durch fachliche Arbeitshilfen, durch alle möglichen Tools, durch Checklisten. Dann sind wir zuständig für die Fachfortbildung der Bediensteten und wiederum sind wir natürlich auch die Schnittstelle zur obersten Landesbehörde. Das heißt, wir berichten dann auch wieder an die Landesbehörde, wenn es was zu berichten gibt. Das ist vor allen Dingen dann, wenn wir schwierige Einzelfälle haben, wo uns die Finanzämter einbinden, die vielleicht dann auch bundesweite Beachtung finden könnten, weil bestimmte Regelungen betroffen sind, die vielleicht auf Bundesebene noch nicht einheitlich abgestimmt in der Anwendung sind. Dann wird das wiederum weitergehen in die Bund-Länder-Gremien. Bei solchen Anwendungen entdecken wir manchmal auch Gesetzeslücken. Das berichten wir dann auch wieder an die oberste Landesbehörde, dass sich dann von dort aus damit befasst wird. Ja, das ist so im Großen und Ganzen das, was wir tun.

**[23:38] Marc:**

Hat sich eigentlich, wenn ich das sozusagen, ich bin gerade ein bisschen gesprungen, ich habe mir gerade gedacht, okay, da gibt es dann ja auch immer eine andere Seite, jemanden, der vielleicht irgendwie mit seinem Steuerbescheid nicht zufrieden ist, dann gibt es die krassen Sonderkonstellationen und es wird dann ja auch sehr schnell auch rechtlich komplex. Hat sich da eigentlich was in der Wahrnehmung der Finanzbehörden in den letzten Jahrzehnten irgendwas getan in der Öffentlichkeit? Würden Sie sagen, es hat sich verändert? Also ich weiß einfach nur, viele Leute machen zum Beispiel nicht besonders gerne ihre Steuererklärung, auch wenn die ziemlich leicht ist, aber durch digitale Tools ist das schon so viel leichter geworden, dass auch zunehmend jetzt mal so anekdotisch aus dem privaten Umfeld Leute auch sagen, ja komm, kann man schon machen, vielleicht kriegt man ja sogar noch ein paar Euro zurück. Wie würden Sie das so beschreiben über die letzten knapp 20 Jahre, die Sie sozusagen jetzt dabei sind, was Sie gerade geschildert haben? Wie hat sich das verändert?

**[24:29] Dr. Susanne Friedrich:**

Also im Großen und Ganzen ist das Klischee immer noch sehr lebendig. Ja, das ist ganz klar. Es ist Eingriffsverwaltung, es geht ans Geld und wenn jeder einzeln individuell betroffen ist, kann ich dann auch verstehen, dass nicht sofort die Gesamtsicht da ist, wie wichtig das ist für unseren Staat, für unsere Demokratie. Dafür sind wir eigentlich da. Die Steuern sind ja nichts anderes als die Zuflüsse im Blutsturm der Demokratie. Aber das ist natürlich nicht bei demjenigen, der seinen Steuerbescheid bekommt und hat eine hohe Nachzahlung und ist individuell betroffen, sofort im Hinterkopf. Insofern bei dieser Eingriffsverwaltung ist es nur verständlich, dass da jeder eher ein bisschen argwöhnisch drauf guckt. So habe ich es auch immer noch erfahren. Was allerdings ist, was früher, glaube ich, nicht so war, das habe ich nicht so wahrgenommen. Früher, es sind jetzt auch schon mittlerweile 30 Jahre, also man wird alt. Was wir öfter mal bekommen, ist auch sehr freundliches Lob. Also das wirklich Einzelne, das hatte ich jetzt vor kurzem erst wieder, wo wir auch einen komplexen Fall hatten, der aber so gut begleitet wurde von uns, dass wirklich mal steuerpflichtiger Samberater sich einfach bedankt hat dafür, wie gut das gewesen ist, wie schön das begleitet war und wie ordentlich und so. Ja, also das ist, glaube ich, ein bisschen mehr geworden.

**[25:44] Marc:**

Als das früher war. Gut, was haben wir aus der Zwischenzeit, weil es gibt einfach so vieles zu berichten, was haben wir noch vergessen? Was muss man noch über Sie wissen, was Ihren Lebenslauf sozusagen erst komplett macht?

**[25:57] Dr. Susanne Friedrich:**

Ich durfte diese Zeit dann ja als Referatsleiter für Abgabenordnung zwei Jahre dann noch ausüben. Und dann kam schon aus einer Zeit, wo ich auch währenddessen mit einer Sonderaufgabe betraut war, Nämlich so ein bisschen im politischen Raum mitwirken zu dürfen, da ich seinerzeit Beobachter der Landesregierung in laufenden Untersuchungsausschüssen war und dadurch schon bei uns im Haus, also damals im Ministerium Kontakt hatte zur Zentralabteilung, also zur Nebennachbarabteilung, der Steuerabteilung, wurde ich dann oder war die Aufmerksamkeit schon dafür da, dass auch Querschnittsthemen wohl mir liegen würden. Und deswegen wurde ich dann gefragt, ob ich nicht Lust hätte, in die Zentralabteilung zu wechseln und dort eine Referatsleitung zu übernehmen, und zwar die für die Organisation der Steuerverwaltung. Das habe ich dann auch gemacht, das habe ich insgesamt vier Jahre gemacht und in der Zeit haben die großen Strukturmaßnahmen in Hessen, die großen Strukturveränderungen begonnen und eine sehr stark konzeptionelle Arbeit, die ich dann machen durfte. Also mir zu überlegen, wie können wir uns zukunftssicher aufstellen in Hessen, um eben den eben schon erwähnten Megatrends wie Demografie, wie Digitalisierung, wie Globalisierung, wie immer komplexer werdenden steuerrechtlichen Zusammenhängen auch begegnen zu können und uns da gut aufstellen zu können. War natürlich auch sehr spannend, das dann angehen zu dürfen. Gleichzeitig war ich auch weiterhin Mitglied in der Aktion. Arbeitsgruppe zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens und durfte dann auch mal als Sachverständiger am Bundesfinanzausschuss tätig werden und dort ein Gesetzesvorhaben eng begleiten. Es ging nämlich damals darum, dass unser Ermittlungsgrundsatz unserer Verfahrensordnung in der Abgabenordnung wie jeder andere gestrickt war. Es ging immer um die Ermittlung des Einzelfalls. Also wie jeder von uns weiß, es geht immer um die Umstände des Einzelfalls. Und wir sind ja eine Massenverwaltung, müssen mit unglaublich vielen Daten zureckkommen und die verarbeiten entsprechend, was natürlich nicht geht ohne Digitalisierung und auch irgendwo ohne eine gewisse Betrachtung. Dafür sind wir ja auch eine Geldverwaltung des wirtschaftlichen Outputs. Und deswegen durfte ich dann damals den Begriff der Wirtschaftlichkeit in diese Vorschrift, in unseren Ermittlungsgrundsatz reinkämpfen. Oder was da auch vom Gesetz beabsichtigt war, ist, wenn wir jetzt Millionen Datensätze aus dem Ausland bekommen über weiß ich wie viele steuerpflichtig, also eine große Anzahl, die dann irgendwie Vermögen im Ausland haben und aber zu uns auch noch einen steuerlichen Bezug, also eigentlich unbeschränkt steuerpflichtig sind bei uns. Das sind also so eine Art Kontrollmitteilungen. Und wir bekommen da ein riesiges Konvolut an Daten. Dann müssen wir nicht, das ist, wenn man den Ermittlungsgrundsatz, wie er früher war, streng auslegt, eben nicht so gewesen, sind wir nicht mehr gezwungen, hinter jedem einzelnen dieser Datensätze herzugehen. Sondern wir dürfen grundsätzlich das verarbeiten, filtern nach bestimmten Kriterien und gucken, wie qualitativ ist das. Und dann schauen, wie wir das verarbeiten. Wenn man jetzt hergehen wollen würde und zum Beispiel Grenzen festlegen wollen würde, die wir uns gar nicht mehr anschauen bei solchen Datenpaketen, dann müssten wir das wieder gemeinsam mit Bund und Ländern tun, weil wir im Föderalismus sind und da die Abstimmungen dafür vorgesehen sind.

**[29:25] Marc:**

Gut, das hat ja auch immer einen gewissen politischen Bezug, was Sie hier so tun.

**[29:30] Dr. Susanne Friedrich:**

Also der politische Bezug ist eher im Ministerium angesiedelt. Also nur wenn man es global sieht, ist das natürlich so. Politisch ist es, wenn es um Steuergerechtigkeit geht, dass wir da stark sind, dass wir uns da durchsetzen. Das hat natürlich immer irgendwo auch einen politischen Bezug, wie ich gerade ja schon sagte. Es ist eben wichtig, dass wir staatswirksam sind, um unsere Demokratie abzusichern. Aber so, wenn es jetzt darum geht, ist jetzt ein Vorgehen oder eine Regelung nicht so attraktiv im politischen Sinne, dann ist das eher schon wieder Thema des Ministeriums.

**[30:05] Marc:**

Wenn ich jetzt gerade vielleicht im Referendariat bin oder noch früher im Studium, was sollte ich mitbringen, um für eine solche Karriere hier gewappnet zu sein? Jetzt muss man es nicht genau auf Ihre beziehen, weil das natürlich schon auch eine ziemlich steile Karriere ist, die auch so nicht jeder haben kann. Das ist immer das Lustige hier, wenn man Menschen im Podcast interviewt, die irgendwie so ziemlich weit gekommen sind, dann hat man auch diesen Effekt, dass man natürlich das gar nicht planen kann. Das würde ich mal vermuten. Sie haben auch nicht gesagt vor x Jahren, da möchte ich mal hin, sondern Sie wollten gute Arbeit machen. Und dann kommt halt so eines zum anderen. Deswegen fangen wir mal mit den Leuten, die in jüngeren Jahren gute Arbeit machen möchten, an. Wofür sollte man Interesse haben? Was sollte einem wichtig sein?

**[30:54] Dr. Susanne Friedrich:**

Also Lust haben, mit Menschen zusammenzuarbeiten, im Team die besten Lösungen zu finden, Lust haben, da es ja vor allen Dingen hier um Juristen geht, sich mit Recht auseinanderzusetzen, natürlich und auch gerne mal tiefer reinzugehen und Lust zu haben, eine Kombination aus Leitung und Fachlichkeit zu leben. Und einfach Bock darauf haben, dafür zu sorgen, dass wir in unserem Land hier in Deutschland gut aufgestellt sind. Jetzt natürlich in erster Linie in Hessen, aber das wirkt sich auch aufs Bundesgebiet aus. Einfach gut aufgestellt sind, unseren Staat erhalten, unsere Freiheiten hier erhalten. Und das kann man in der Steuerverwaltung. Also Lust auf einen Beitrag am Ganzen zu haben.

**[31:39] Marc:**

Das wäre ein schönes Schlusswort, aber ich habe noch eine Folgefrage. Woher kommt denn die Führungserfahrung? Ich könnte mir vorstellen, wenn man jetzt sagt, jetzt habe ich zwei Staatsexamen gemacht, die auch richtig gut, dann wird man aber ja doch in diese gerade Führungsrolle relativ schnell reingeworfen, sage ich mal. Wie schaffen das die jüngeren Kolleginnen und Kollegen da dann auch entsprechend der Rolle agieren zu können?

**[31:58] Dr. Susanne Friedrich:**

Da wird man im Einweisungsjahr ganz hervorragend an die Hand genommen. Also da sind so hervorragende Fortbildungen, muss ich es ja jetzt nennen, und Kurse, die dann nochmal angeboten werden, die man durchläuft. Da gibt es so viele Tools mit, da gibt es so viele Szenen, die dann geübt werden und überhaupt auch Handwerkszeug, mit dem man dann bestens, wenn man darauf Lust hat, das ist natürlich auch eine gewisse Neigung, vorangehen zu wollen und andere anstecken zu wollen mit der eigenen Energie und wir machen das und wir schaffen das. Aber wenn man das mitbringt, dann ist man dadurch bestens gerüstet. Also war da am Anfang auch sehr vorsichtig und ich war da auch so ein bisschen skeptisch erst. Gerade wenn es so um vielleicht im ersten Moment, ich sage das jetzt mal flapsig, psychologisch angehauchte Kurse ging. Aber als ich dann drin war und das mitgenommen habe und geübt habe und mir bewusst gemacht habe, da fand ich das dann ziemlich geil. Also ja, hat echt geholfen.

**[32:58] Marc:**

Vielen herzlichen Dank.

**[32:59] Dr. Susanne Friedrich:**

Danke.

**[33:00] Marc:**

Alles Gute. Ciao.

---

**Zum Arbeitgeberprofil von Hessisches Ministerium der Finanzen**



---

Generiert von IMR Podcast • 12.2.2026